MITTEILUNGSBLATT

DER
KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ

20. SONDERNUMMER

Studienjahr 2022/23 | Ausgegeben am 21. 12. 2022 | 11.e Stück

Lehrplan

für den Universitätskurs

Change Management

Impressum: Medieninhaberin, Herausgeberin und Herstellerin: Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.
Anschrift der Redaktion: Rechts- und Organisationsabteilung, Universitätsplatz 3, 8010 Graz.
E-Mail: mitteilungsblatt@uni-graz.at
Internet: https://mitteilungsblatt.uni-graz.at/

Offenlegung gem. § 25 MedienG
Medieninhaberin: Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Unternehmensgegenstand: Erfüllung der Ziele, leitenden Grundsätze und Aufgaben gem. §§ 1, 2 und 3 des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 - UG), BGBl. I Nr. 120/2002, in der jeweils geltenden Fassung.
Art und Höhe der Beteiligung: Eigentum 100%.
Sitz: Universitätsplatz 3, 8010 Graz
Namen der vertretungsbefugten Organe des Medieninhabers: Dr. Peter Riedler, Univ.-Prof. Dr. Joachim Reidl, Univ.-Prof. Dr. Catherine Walter-Laager, Univ.-Prof. Dr. Markus Fallenböck, LL.M., Univ.-Prof. Mireille van Poppel, PhD
Grundlegende Richtung: Kundmachung von Informationen gem. § 20 Abs. 6 UG in der jeweils geltenden Fassung.

Lehrplan für den Universitätskurs Change Management

Die Rechtsgrundlage des Universitätskurses Change Management bildet die Verordnung des Rektorats über die Einrichtung und Durchführung von Universitätskursen idgF.

Inhaltsverzeichnis

§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses ... 2
(1) Gegenstand des Universitätskurses ... 2
(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil ... 2
(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für den Arbeitsmarkt ... 2
§ 2 Allgemeine Bestimmungen ... 2
(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen ... 2
(2) Bewerbung und Zulassungsverfahren ... 3
(3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses ... 3
(4) Zertifikat und Bezeichnung ... 3
§ 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses ... 3
(1) Module und Kursveranstaltungen ... 3
§ 4 Lehr- und Lernformen ... 4
(1) Gender und Diversität ... 4
§ 5 Prüfungsordnung ... 4
(1) Abschlussprüfung ... 4
§ 6 In-Kraft-Treten des Lehrplans ... 4
Anhang I: Modulbeschreibungen ... 5

§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses

(1) Gegenstand des Universitätskurses

Gegenstand des Universitätskurses Change Management ist die Vermittlung der grundlegenden Methoden für das Vorgehen in organisationsbezogenen Veränderungsprojekten. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird Grundlagenwissen im breiten Spektrum jener Fächer vermittelt, die im Rahmen von Veränderungsprojekten tangiert werden. Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass Kenntnisse über agile Methoden und Techniken erworben werden, die in der heutigen „VUCA-Welt“ (Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity) relevant sind.

(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil

Zielsetzung des Universitätskurses Change Management ist die Vermittlung des Grundlagenwissens im breitgefächerten Betätigungsfeld dieser Aufgaben. Die Absolventinnen und Absolventen dieses Universitätskurses können ihr Wissen sowohl organisationsintern (z. B. bei Unternehmungen, Behörden, Vereinen) als auch organisationsextern zum Einsatz bringen. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Wirtschaftswelt in immer komplexere Gefilde begibt (als Gründe sind unter anderem die Digitalisierung, die Globalisierung, aber auch zunehmend gesellschaftspolitisch relevante Bereiche wie Gender-Mainstream-Debatten, Work-Life-Balance-Herausforderungen etc. zu nennen), sind heutzutage klassisch-hierarchische Organisationsstrukturen nicht mehr zeitadäquat.

Aus diesem Grunde bietet sich den Absolventinnen und Absolventen ein umfangreiches praktisches Betätigungsfeld.

Die Absolventinnen und Absolventen sind nach Abschluss des Universitätskurses Change Management in der Lage:

- grundlegende Methoden für Change-Projekte richtig einzuschätzen;
- die für Change-Projekte relevanten Vorgehensmodelle zu kennen;
- die jeweilige Methode in der Praxis umzusetzen;
- moderne Organisationsstrukturen gemäß der heutigen „VUCA-Welt“ zu kennen und
- die Transition von ehemals hierarchischen Organisationsstrukturen zu agilen Organisationsstrukturen nachzuvollziehen.

(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für den Arbeitsmarkt

Der Universitätskurs Change Management ist ausdrücklich als angewandter Universitätskurs positioniert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit praxisrelevanten und aktuellen Inhalten vertraut gemacht und sollen grundlegende Lösungswege für organisationsbezogene Veränderungsprojekte erlernen.

§ 2 Allgemeine Bestimmungen

(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen

Der vorliegende Universitätskurs wendet sich insbesondere an:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Organisations- oder Personalabteilungen, die in Change-Managementprozessen aktiv mitwirken und grundlegende Kenntnisse aus Change Management erwerben möchten;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fachabteilungen, die in Veränderungsprojekte eingebunden sind;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der öffentlichen Verwaltung, die grundlegendes Methodenwissen aus Change Management für ihr Arbeitsumfeld benötigen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beratungsunternehmen, die Grundlagenwissen im Bereich Change Management erwerben wollen;
- Führungskräfte, welche adäquate Managementmethoden für den Umgang mit Änderungen kennenlernen möchten.

Für die Zulassung zum Universitätskurs Change Management sind keine spezifischen Voraussetzungen zu erfüllen.

(2) Bewerbung und Zulassungsverfahren

1. Die Bewerbung für einen Kursplatz erfolgt schriftlich und besteht aus einem Lebenslauf.

2. Ist die Zahl der Bewerberinnen/Bewerber höher als die für den jeweiligen Durchgang eines Universitätskurses festgelegte Zahl der Kursplätze, erfolgt die Zuerkennung eines Kursplatzes nach Reihenfolge des Einlangens der Anmeldung.

(3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses

Der Universitätskurs mit einem Arbeitsaufwand von 30 ECTS-Anrechnungspunkten umfasst ein Semester, wird berufsbegleitend abgehalten und ist modular strukturiert. Die maximale Teilnahmedauer beträgt 3 Semester.

Modulkürzel und Modul	**ECTS**
Modul A: Change Management	28
Abschlussprüfung	2
Summe	**30**

(4) Zertifikat und Bezeichnung

1. Die Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Change Management erhalten ein Zertifikat der Karl-Franzens-Universität Graz.

2. Den Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Change Management wird die Bezeichnung „Zertifizierte Change-Managerin (Certified Change Manager)“ bzw. „Zertifizierter Change-Manager (Certified Change Manager)“ verliehen.

§ 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses

(1) Module und Kursveranstaltungen

Die Module und Kursveranstaltungen sind im Folgenden mit Modultitel, Bezeichnung der Kursveranstaltungen, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS) und den Kontaktstunden (KStd.) genannt. Die Modulbeschreibungen befinden sich in Anhang I.

	Module und Kursveranstaltungen	**LV-Typ**	**ECTS**	**KStd.**
Modul A	**Change Management**		**28**	14
A.1	Strategisches Management	VO	4	2
A.2	Change Management	VO	4	2
A.3	Projektmanagement	VO	4	2
A.4	Konfliktmanagement	VO	4	2
A.5	Präsentationstechnik, Moderation und Training	VO	4	2
A.6	Innovationsmanagement	VO	4	2
A.7	Prozessmanagement	VO	4	2
	Abschlussprüfung	-	**2**	-

§ 4 Lehr- und Lernformen

(1) Gender und Diversität

Im Universitätskurs werden die Themen Antidiskriminierung, Gender Mainstreaming, Diversitäts-Management sowie Interkulturelle Kompetenz als Querschnittsmaterie verstanden. Bei der Durchführung des Universitätskurses wird in entsprechender Weise darauf Bedacht genommen.

§ 5 Prüfungsordnung

(1) Abschlussprüfung

1. Die Abschlussprüfung ist eine schriftliche Fachprüfung im Ausmaß von 2 ECTS-Anrechnungspunkten. Sie kann erst absolviert werden, wenn sämtliche anderen Leistungen erbracht wurden.

2. Gegenstand der Abschlussprüfung ist das Modul A.

3. Für die Abschlussprüfung ist eine Note zu vergeben, die auch den Gesamteindruck der Prüfung berücksichtigt.

4. Die Prüfungsdauer beläuft sich auf 30 Minuten.

§ 6 In-Kraft-Treten des Lehrplans

Dieser Lehrplan tritt mit 01.02.2023 in Kraft. (Lehrplan 2023)

Die Vizerektorin für Studium und Lehre:
Walter-Laager

Anhang I: Modulbeschreibungen

Modul A	Change Management
ECTS-Anrechnungspunkte	**28**
Inhalte	**A.1 Strategisches Management** • Strategische Analyse • Unternehmensanalyse • Strategie-Formulierung • Strategie-Implementierung • Planungsprozess **A.2 Change Management** • Rahmenbedingungen und Auslöser für Change Management • Hemmnisse beim Wandel im Unternehmen und Ursachen für ein Scheitern • Herausforderungen für Change Management • Erfolgsfaktoren im Change Management • Grundverständnis der VUCA-Welt • Welche Methoden gibt es für Change-Projekte in der VUCA-Welt? • Struktur und Ablauf eines Change-Projektes (Orientierung nach Vahs/Weiand) • Die Rolle des Change Agents/der Projektleitung in einem klassisch angelegten Change-Projekt • Handlungsfelder im Change Management • Standards für Change Management und deren Anwendungen • Ausgewählte Instrumente bei der Arbeit mit Großgruppen **A.3 Projektmanagement** • Grundlagen der Projektarbeit • Wesen und Ziele des Projektmanagements • Projektphasen und Aufgabenschwerpunkte • Projektsteuerung und Projektabschluss • Zeitmanagement im Projektmanagement **A.4 Konfliktmanagement** • Konflikte konstruktiv bewältigen • Konfliktmanagement für Führungskräfte • Aspekte der Konfliktkommunikation **A.5 Präsentationstechnik, Moderation und Training** • Präsentationstechnik • Rhetorik • Moderation **A.6 Innovationsmanagement** • Der (produktbezogene) Innovationsprozess im eigenen Unternehmen ▪ Markt und Strategie ▪ Produkt- (und Dienstleistungs-)Konzept ▪ Preis auf Grundlage ▪ Vertrieb ▪ Kommunikation ▪ Umsetzung und Kontrolle **A.7 Prozessmanagement** • Grundlagen des Prozessmanagements • Prozessorganisation und Verbesserungen • Prozessplanung • Prozessanalyse und Soll-/Ist-Vergleich

Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage, **A.1 Strategisches Management** • Unternehmensstrategien zu erarbeiten, auszuformulieren und in den einzelnen Unternehmensbereichen zu implementieren; • mit unterschiedlichsten Analyse-Instrumenten bzgl. der Umwelt, der Branche und des Unternehmens umzugehen und diese bei der fundierten Ausformulierung einer Unternehmensstrategie einzusetzen; • nach Durchführung einer umfangreichen Analysephase eine Unternehmensvision, ein strategisches Leitbild und somit eine Gesamtunternehmensstrategie zu formulieren und damit einem Unternehmen eine Richtung zur künftigen Positionierung zu geben; • Umsetzungsmaßnahmen zur erfolgreichen Implementierung einer Strategie im Unternehmen bzw. in den einzelnen Unternehmensbereichen zu planen und durchzuführen; • das Instrumentarium der „Balanced Scorecard“ richtig einzusetzen bzw. mit einer Unternehmensstrategie zu verknüpfen; • zu verstehen, wie Management-Informationssysteme funktionieren, welche Vorteile für das Management damit einhergehen und wie sie richtig in einem Betrieb aufgesetzt werden können; • führungsrelevante Kennzahlen auszuformulieren und im Rahmen eines Management-Cockpits zusammenzufassen; • die erfolgreiche Implementierung eines MIS durch quantitative und qualitative Kontrollmaßnahmen im Sinne eines Soll-Ist-Vergleiches zu belegen bzw. zu verifizieren; **A.2 Change Management** • die Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen für Change-Projekte zu verstehen, die Schlüsselfaktoren zum Gelingen eines Change-Prozesses zu identifizieren und die grundsätzlichen Erfolgschancen gut einzuschätzen; • die Stakeholder bei Change-Projekten zu identifizieren und deren Erwartungshaltungen/Befürchtungen herauszufiltern; • die Zielsetzungen, welche im Rahmen eines Change-Projektes erreicht werden sollen, zu definieren und die Ressourcen (Zeit, Budget) festzulegen; • ein Change-Projekt inhaltlich zu strukturieren und die richtige Methode zur Abwicklung auszuwählen; • das Management eines Change-Projektes selbständig zu übernehmen, ein geeignetes Projekt-Team zusammenzustellen und dieses Team zu leiten; • situatives Führungsverständnis bei Change-Projekten anzuwenden und die einzelnen Projektschritte zur Veränderung nach innen und außen zu vertreten; • die angestrebten Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten; • die Notwendigkeit für bestimmte Veränderungsprozesse in einem Unternehmensbereich zu vertreten und positiv/motivierend zu kommunizieren; • Stolpersteine/Hindernisse für Change-Projekte zu identifizieren und den Veränderungsprozess rechtzeitig in die angestrebte Richtung zu konsolidieren; • Change Agents im Veränderungsprozess zu unterstützen und den Zweck diverser Maßnahmen erklärend und nachvollziehbar den Stakeholdern zu kommunizieren;

	• Kennzahlen zur Evaluierung von laufenden Change-Projekten zu erarbeiten, um damit den Fortschritt innerhalb von Veränderungsprozessen zu messen; • den Verlauf eingeleiteter Change-Projekte zu dokumentieren und die Projekt-Champions im Rahmen von Reports zu informieren; **A.3 Projektmanagement** • die Aufgaben, Methoden und Techniken des klassischen Projektmanagements zu verstehen und diese in ihrem beruflichen Umfeld einzusetzen; • ein Projekt effizient zu planen, zu strukturieren, Leistungs-, Qualitäts-, Termin- und Kostenziele im Projekt zu formulieren, die Projektarbeit zu organisieren, durchzuführen und die Ergebnisse zu kontrollieren; • die Tools und die Techniken des effizienten Projektmanagements zu beherrschen und diese eigenverantwortlich in Projekten einzusetzen; • die Projektumwelt und die Erwartungen von Projektbeteiligten (Stakeholdern) fundiert zu analysieren und eine effektive Projektorganisation sicherzustellen; • Projektteams zusammenzustellen, zu entwickeln, zu steuern und ergebnisorientiert zu führen; • die Regeln guter Projektkommunikation zu beherrschen und Projekt-Teammitglieder zu überzeugen und zu motivieren; • die einzelnen Schritte einer Projektkommunikation außerhalb des Projektteams abzustimmen und die Regeln der Projektvermarktung zu beherrschen; • potentielle Projekt-Risiken zu erkennen und nach Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. möglichen Auswirkungen zu qualifizieren und darauf aufbauend Vermeidungs- oder Absicherungsstrategien auszuarbeiten; • effizientes Projekt-Controlling durchzuführen und die Projektsteuerung mittels Kennzahlen (Key Performance Indicators) zu unterstützen; • Projektfortschritte und Projektergebnisse richtig zu dokumentieren sowie die Ergebnisse in Form von Projektberichten verständlich aufzubereiten und zu präsentieren; • mit der Ressource Zeit im Sinne eines effizienten Zeitmanagements besser umzugehen und die wichtigsten Arbeitstechniken dazu zielgenau einzusetzen; **A.4 Konfliktmanagement** • die Strukturen von Konflikten zu erkennen, die Auslöser für Eskalation zu identifizieren, die Problemstellungen auf eine sachliche Ebene herunterzubrechen und Emotionen aus dem Konfliktlösungsprozess herauszunehmen; • Konfliktrollen zu erkennen und typische Konfliktverläufe transparent zu machen; • Methoden und Techniken der Deeskalation einzusetzen und den Konflikt-Parteien über Fragetechniken die Konfliktlösungsmöglichkeiten näherzubringen; • die Phasen eines Konfliktes (Verhärtung – Debatte, Polemik – Taten statt Worte – Images und Koalitionen – Gesichtsverlust – Drohstrategien – begrenzte Vernichtungsschläge – Zersplitterung – gemeinsam in den Abgrund) zu verinnerlichen und relativierend tätig zu werden; • Gruppenkonflikte zu analysieren und gemeinsame Lösungen in der Gruppe zu erarbeiten;

	• die richtigen (Moderations-)Methoden in den neuralgischen Phasen eines Konfliktprozesses einzusetzen, dabei Konfliktlösungen zwischen den Kontrahentinnen und Kontrahenten herbeizuführen und verbindliche Vereinbarungen als Ergebnis zu schließen; • die Möglichkeiten und Grenzen von Konfliktmanagement im wirtschaftlichen Kontext auszuloten und das Gelernte zur Konfliktbewältigung einzusetzen; **A.5 Präsentationstechnik, Moderation und Training** • die wichtigsten Präsentationstechniken zu überblicken und für eigene Präsentationen und Vorträge gezielt einzusetzen; • Ratschläge für gute und schlechte Präsentationen aufzugreifen und zu nutzen; • praktische Ansatzpunkte für die optimale Vorbereitung und Durchführung wirkungsvoller Präsentationen, Vorträge, Schulungen und Seminare für den eigenen Vortrag zu nutzen; • die Aufmerksamkeit von Zuhörenden im Rahmen von eigenen Vorträgen zu gewinnen; • die zu vermittelnden Inhalte durch Anwenden besonderer Präsentationstechniken spannend zu verpacken; • die vorgetragenen rhetorischen Modelle zu kennen und in der eigenen freien Rede sinnvoll anzuwenden; • eine eigene Kurzrede sinnvoll und systematisch aufzubauen bzw. eine überzeugende Kurzrede zu halten; • einen Vortrag oder ein Seminar zu planen, zu organisieren und durchzuführen; • rhetorische Stilmittel wie Alliterationen, Methapern, Analogien, Inversionen, Klimax und Prolepse sinnvoll einzusetzen; • die wichtigsten Regeln der Visualisierung von Lehrinhalten zu beherrschen; • ihre Stimme für Vorträge und Präsentationen zu trainieren und effektiv einzusetzen; • Moderationstechniken einzusetzen, eine Moderation zu planen, durchzuführen und die Moderation zu einem Gruppenergebnis zu führen; **A.6 Innovationsmanagement** • die strategischen Ziele eines permanenten Innovationsprozesses im Unternehmen zu begreifen, nachzuvollziehen und zu bewerten; • Verständnis für Innovations-Arten, die Aufgaben des Innovationsmanagements und die strategisch notwendigen Entscheidungen zur Innovation aufzubringen; • die Wichtigkeit von Innovation im Unternehmen zu erkennen, die Gefahr von Halbwertszeiten und Veralterungen im Bereich von Produkten, Dienstleistungen, aber auch internen Prozessabläufen einzuschätzen und sich der Notwendigkeit strukturierter innovativer Prozesse im Unternehmen klar zu sein; • zu erkennen, wie Kreativität gezielt erzeugt werden kann, und moderne Kreativitätstechniken einzusetzen; • Ideen zu bewerten, eine Filterung der besten Ideen vorzunehmen und aus Ideen Entscheidungen zu generieren; • einem strukturierten Prozess („Innovations-Roadmap“) zur Produkt-Innovation zu folgen und diesen auch anzuwenden; • zu erkennen, wie man den gesamten Innovationsprozess von der Ideenfindung bis zur Ideenumsetzung und erfolgreichen Innovationsvermarktung gestalten kann;

	• einen strukturierten Prozess zur Produkt-Innovation im eigenen Betrieb zu implementierten, zu begleiten und empfohlene Änderungen als Ergebnis des Innovationsprozesses im Betrieb umzusetzen. **A.7 Prozessmanagement** • zuzuordnen, wie und welche Unternehmensprozesse organisiert sind, welche Prozessziele zu definieren sind, welche Herausforderungen an das Management bei der Umsetzung und der Kontrolle von Unternehmensprozessen gestellt werden und in welcher Form eine Qualitätskontrolle hinsichtlich Plan und Ist herangezogen werden kann; • zu erkennen, dass – einfache oder komplexe – Prozesse einem klaren Auftrag und einer klaren Struktur zu folgen haben und dennoch einem permanenten und agilen Controlling unterliegen müssen; • zu erkennen, dass – bedingt durch möglichst bedarfsnahe Produkt- und Leistungspolitik eines Unternehmens – die Qualitäten im Prozess ständig zu hinterfragen sind und ein permanenter Änderungsdruck das verantwortliche Management besonders fordert; • zu erkennen, dass Prozessänderungen und Prozessverbesserungen nicht alleine Sache des Managements sind, sondern das Hinterfragen und das Verbessern von Unternehmensprozessen jede/n im Betrieb angeht; • Instrumente zur effizienten Analyse von Unternehmensprozessen einzusetzen, durch gezielte Fragetechniken eingespielte Prozessabläufe zu hinterfragen und durch fundierte Soll-Ist-Vergleiche gezielt Verbesserungspotentiale aufzudecken; • dabei gängige Methoden zur (permanenten) Prozessoptimierung (KVP, Kaizen, PDCA-Zyklus nach Deming) anzuwenden und im eigenen Unternehmen erfolgreich zu initiieren bzw. einzusetzen; • klassische Management-Risiken zu erkennen und angemessen auf Risiko-Situationen zu reagieren; • führungsrelevante Kennzahlen auszuformulieren und im Rahmen eines Management-Cockpits zusammenzufassen, um Managemententscheidungen risikominimal umzusetzen; • zu erkennen, dass das Risiko für Managementfehler überproportional mit dem Zuwachs emotionaler Befindlichkeiten bei Entscheidungsträgerinnen und -trägern wächst.
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	E-Learning-Plattform, Skripten, Lehr-Videos, Audio-Präsentationen, Fragenkatalog, Selbst-Test, Online-Diskussionsforen, Eigenarbeit, Literaturrecherche
Häufigkeit des Angebots	einmal pro Kursdurchführung